Human Resources Management Framework

A Reference Tool for Managers

2001 edition

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the President of the Treasury Board, 2001

Published by

The Treasury Board of Canada Secretariat, Human Resources Branch, Strategic Planning and Analysis Division

Catalogue No. BT43-100/2001
ISBN: 0-662-65930-9

This publication is available in alternative formats, and in Adobe Acrobat format on the World Wide Web at http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

It is also available on Publiservice, the intranet for the federal Public Service, at http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH

TABLE OF CONTENTS

Preface 1

Human Resources management Framework 3

The Human Resources Management Vision for the Public Service 3

Four Key Results Areas 4

Leadership 5

- Mission and Vision 5
- Managing for Results 5
- Values and Ethics 6
- Effective Relationships 6

A Productive Workforce 7

- Service Delivery 7
- Clarity of Responsibilities 7
- Organization of Work 8
- Employment Strategies 8

An Enabling Work Environment 9

- Supportive Culture 9
- Respect for the Individual 9
- Communication 10
- Well-being and Safety 10

A Sustainable Workforce 11

- Human Resources Planning and Analysis 11
- Learning and Development 11
- Workload Management 12
- Compensation 12

Human Resources Management Capacity 13

- Support from Human Resources Specialists 13
- Appropriate Policies and Programs 13
- Tools and Techniques 13

Eight General Indicators of a Good Performance Measurement System 14

Measurement Tools and Sources of Information for Human Resources Management 15

104-03033/

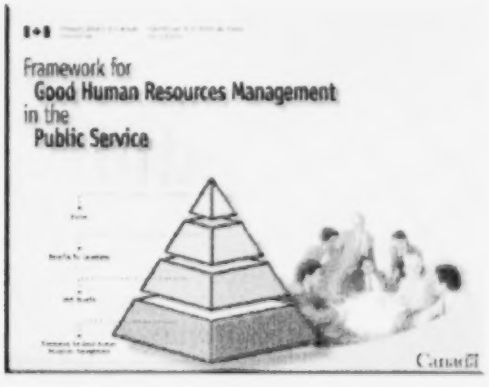
PREFACE

The *Human Resources Management Framework* was first introduced in February 1998 as a reference tool for managers to help them improve human resources management in their organizations.

The *Framework* is a compilation of human resources management practices that research has demonstrated have a positive impact on business performance generally, as well as those practices that are unique to the public service environment.

The *Framework* can be used as a basis for assessing departmental human resources management regimes and as a basis for well-informed strategic decision making.

This edition of the *Human Resources Management Framework* is closely linked to *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*. It is also closely linked to the initiative to modernize human resources management in the Public Service. This initiative is intended to ensure that the Public Service of Canada is able to continue to serve Canadians and face the challenges of the twenty-first century with a diverse and talented Public Service.



Since we released our last edition in June 1999, a number of other initiatives were launched, including the Public Service Employee Survey 1999, the ongoing modernization of comptrollership and three reports from sub-committees of the Committee of Senior Officials. Changes to the *Framework* keep it a results-oriented tool that gives departments the flexibility they need for effective human resources management as they pursue their business objectives.

How is the 2001 edition of the Framework different?

The previous section on Success Criteria is renamed Desired Outcomes. The descriptions of the values in the former section, A Workforce Built on Values, have been incorporated in the four key results areas, namely, **Leadership, A Productive Workforce, An Enabling Work Environment and A Sustainable Workforce**.

Human resources programs and services must continue to meet the needs of the organizations they serve, both by advising managers in their application of human resources practices and policies, and by providing strategic advice to management. To this end, we have added a new section on Human Resources Management Capacity in this edition of the *Framework*. We have included performance indicators in this new section to help you measure and improve human resources management performance in the aforementioned four key results areas.

Another new feature in this year's edition is a one-page summary of Eight General Indicators for a Good Performance Measurement System, intended to help departments develop a system with which to measure performance.

Lastly, we have replaced the previous edition's section on Possible Sources of Information with a list of Measurement Tools and Sources of Information for Human Resources Management.

A copy of the 2001 edition of the *Framework* is also available on the World Wide Web at www.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH and on Publiservice, the intranet for the federal Public Service, at http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FRAMEWORK

Good human resources management is about managing people well to achieve organizational goals. We see over time that there are certain practices in human resources management that contribute to high performance in organizations. This is as true for the Public Service as it is elsewhere.

The *Human Resources Management Framework* draws the attention of managers to four key results areas. It reflects the legislative, financial and operational realities of the Public Service. Using desired outcomes and performance indicators given here, as well as a variety of measurement tools and sources of information, managers can identify, assess and measure progress in the human resources practices that are specific to their organizations. While doing so, they will also be working towards the realization of a vision of human resources management that is shared across the Public Service.

THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT VISION FOR THE PUBLIC SERVICE

Canadians are well-served by a Public Service that is results-driven, values-based, representative, learning and among the best in the world.

Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada presents four sets of basic values as a guide for the management of federal departments and agencies: respect for democracy; professional values; ethical values and people values. Together, we who serve Canadians want to develop an exemplary workplace, one that is characterized by support for the employee, trust, openness, communication, respect for diversity and the encouragement of initiative. The *Human Resources Management Framework* is a guide for realizing these values.

FOUR KEY RESULTS AREAS

Good human resources management begins by asking the following questions which correspond to four key results areas.

Are people well led?	–	Leadership
Is the organization becoming more productive?	–	A Productive Workforce
Does the work environment bring out the best in people?	–	An Enabling Work Environment
Do peoples' competencies match the anticipated needs of the organization?	–	A Sustainable Workforce

Leadership

- Mission and Vision
- Managing for Results
- Values and Ethics
- Effective Relationships

A Productive Workforce

- Service Delivery
- Clarity of Responsibilities
- Organization of Work
- Employment Strategies

An Enabling Work Environment

- Supportive Culture
- Respect for the Individual
- Communication
- Well-being and Safety

A Sustainable Workforce

- Human Resources Planning and Analysis
- Learning and Development
- Workload Management
- Compensation

LEADERSHIP

Leadership is the ability to establish necessary relationships, mobilize the energies and talents of staff, and manage for results, while respecting public service values and ethics.

Desired Outcomes	Performance Indicators
• **Mission and Vision** The energies and talents of staff are mobilized to realize the vision and accomplish the mission.	• Everyone understands the mission and vision statements and makes them his or her own. • Employees know where the organization is heading over the next few years; they understand its purpose, how they and their work fit in, and what is expected of them. • The mission and vision statements are used as a compass for decision making. • Mission and vision statements are used to guide behaviour and performance.
• **Managing for Results** Human resources are in position to achieve operational objectives.	• The organization aligns its resources to meet business objectives. • Proper decision-making authorities are established. • There are clear lines of accountability and no overlap of mandates. • Those involved at every level understand who is accountable and for what. • Targets are established for quality and productivity. • Appropriate tracking, reporting and measurement systems are in place. • The organization contributes to the achievement of the government's overall human resources management objectives and learns from the best practices of others while sharing its own.

• **Values and Ethics** Decisions and actions reflect respect for democracy, as well as professional, ethical and people values.	• The executive team personifies public service values and has integrated them into its management practices and those decisions that affect people. • The organization is inclusive and values diversity. • The organization is free from political and bureaucratic patronage. • Values are inherent in the human resources management systems and processes.
• **Effective Relationships** Management works collaboratively with staff, employee representatives and other stakeholders to ensure that the organization delivers appropriate services to the Canadian public.	• Consultation and communication mechanisms are in place. • Management takes a co-operative approach to resolving union and/or employee concerns and issues. • Management works alongside union representatives to address future human resources management planning and staffing issues. • Stakeholders and members of the management team trust one another. • The organization consults and co-operates with other departments and agencies and there are joint projects aimed at increasing productivity and improving services. • Teams make use of people with diverse experience and knowledge. • Measures are taken to foster teamwork and co-operation.

A PRODUCTIVE WORKFORCE

A productive workforce is one that delivers goods and services in an efficient manner and continuously strives to improve.

Desired Outcomes	Performance Indicators
• **Service Delivery** Programs are designed and delivered to meet the needs of citizens.	• Employees participate in the development of service standards. • Targets for service and productivity are set and performance is measured against these targets. • Initiatives are undertaken to improve the quality of service to clients and productivity. • Employees provide creative solutions to problems and innovative approaches to client service. • Employees receive ongoing feedback on their performance and use it to improve their productivity. • Full, quality services are provided in a timely manner and in both official languages.
• **Clarity of Responsibilities** Roles, responsibilities and performance expectations are clearly defined, understood and accepted.	• Work is evaluated on the basis of accurate job descriptions. • Levels of service and standards of productivity are known and accepted. • Goals and objectives are met. • Staff performance is recognized and rewarded.

• **Organization of Work** Work is organized and assigned to facilitate timely decision making and improvements in productivity.	• The organization has no duplication of services or conflict between the types of services provided throughout the organization. • Teams increase efficiency and effectiveness. • Individuals or working groups in different parts of the organization co-operate to facilitate the progress of projects. • Procedures are applied flexibly to meet objectives in the best ways.
• **Employment Strategies** Strategies to attract skilled persons ensure good value for the money and are simple, timely and efficient.	• Employees have the competencies to meet the needs of the organization. • Managers are supported in meeting and responding to their human resources needs. • Staffing practices conform to the requirements of the Staffing Delegation and Accountability Agreement signed by the department and the Public Service Commission. • The organization's approach to employing and retaining people and its human resources management processes are fair, equitable and transparent. - Fairness: Decisions are made objectively, free from political or bureaucratic patronage; practices reflect the just treatment of employees and applicants. - Equity: There is equal access to employment opportunities; staffing practices are barrier-free and inclusive. - Transparency: There is open communication with employees and applicants about human resources management practices and decisions.

AN ENABLING WORK ENVIRONMENT

An enabling work environment provides the necessary support, tools, systems and equipment to enable employees to provide client-focused delivery while reaching their full potential.

Desired Outcomes

- **Supportive Culture**

  The organization enables employees to attain their full potential and encourages a balance between work and personal life

- **Respect for the Individual**

  Individual rights are respected and the diverse nature of the workforce acknowledged.

Performance Indicators

- Employees have opportunities to practice intelligent risk-taking and exercise initiative.
- Employees make use of a range of policies, programs and benefits to balance work and personal responsibilities.
- Employees participate in the decision making that influences the quality of their work life.
- Human resources management practices promote fair, equitable and impartial treatment of employees.
- Employees in regions designated as bilingual for the purpose of language of work can use their preferred official language in carrying out their work activities.
- Redress mechanisms are available to employees and are used in accordance with policy.
- The behaviour of managers and employees reflects sensitivity to diversity and inclusiveness in the workplace.
- Managers ensure appropriate accommodation of persons with disabilities.
- The organization has developed and implemented strategies to address the under-representation of groups designated pursuant to the Employment Equity Act.
- Managers address conflicts quickly and the workplace is free from harassment and discrimination.

• **Communication** Information is obtained and disseminated so that everyone understands organizational goals, priorities and activities, and the sharing of ideas is encouraged.	• Employees understand what is expected of them and of their work teams. • Ideas flow freely, horizontally and vertically, within the organization.
• **Well-being and Safety** The work environment is safe and healthy.	• Physical work conditions (e.g., lighting, air temperature, space and equipment) are conducive to productivity and employees' well-being. • There are policies and programs in place to promote both good physical and mental health as well as safety in the workplace. • Employees make use of return-to-work programs.

A SUSTAINABLE WORKFORCE

A sustainable workforce is one in which the energies, skills and knowledge of people are managed wisely, and plans are in place to provide for the organization's viability.

Desired Outcomes	Performance Indicators
• **Human Resources Planning and Analysis** The organization's human resources needs are a key consideration in strategic and operational planning.	• Competencies required for high performance are identified. • Appropriate recruitment and retention strategies are linked to business requirements and based on proper demographic analysis.
• **Learning and Development** Managers and employees have the competencies to keep the organization viable.	• Opportunities for learning and development, as well as for other employment or advancement, are provided to employees. • Training in regions designated as bilingual for the purpose of language of work is available in the official language of the employee's choice. • Executives and managers are continually learning to improve their management skills. • Management development programs are available and accessible (e.g., the Management Trainee Program, the Career Assignment Program, and the Accelerated Executive Development Program). • Managers and employees possess key generic skills that can be used across the organization now and in the future.

	• The organization has mechanisms to – train staff to meet identified needs; – ensure that learning is linked to organizational needs or operational results; – recognize initiatives and innovation resulting from learning; and – support career development.
• **Workload Management** Resources are sufficient to achieve the expected results.	• Requirements, workload and scheduling are realistic and take into consideration the capacity of people. • Organizations have processes in place to establish priorities, assess new workload demands against existing priorities and reallocate resources if necessary. • Individuals and teams set priorities to manage workload. • Sound risk-management practices are applied.
• **Compensation** The organization has a well-developed and properly administered compensation package.	• Employees understand the compensation and benefits available to them. • Performance pay is administered rigorously to support productivity. • The service standards for compensation and benefits administration are met.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CAPACITY

Managers have access to the tools, advice and support provided to them by their human resources professionals and use them in the management of their human resources.

Desired Outcomes	Performance Indicators
• **Support from Human Resources Specialists** Human resources expertise is available to managers.	• Human resources professionals understand the strategic business goals and objectives of the organization and direct their human resources advice and strategies towards those goals. • Human resources professionals know the external environment and can give advice on benchmarking and best practices for the organization.
• **Appropriate Policies and Programs** Internal practices meet the organization's needs.	• Benchmarking and information on best practices are used to develop and adapt programs. • Policies and practices enable managers to address different needs. • Human resources professionals set internal priorities based on the needs of the organization. • Quality improvement techniques are applied to human resources processes.
• **Tools and Techniques** Appropriate human resources tools and techniques are used by managers and staff.	• Human resources information management systems provide managers with pertinent data in a timely fashion. • Materials and advice can be easily obtained on human resources-related programs. • Managers are educated in the use of human resources management systems and their various tools, policies and techniques. • Managers inform employees on the use of human resources information management systems.

EIGHT GENERAL INDICATORS OF A GOOD PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM

Organizations need to implement an information regime that measures, evaluates and reports on key areas of their programs and performance; holds managers accountable for achieving results; ensures unbiased analysis and shows both good and bad performance.

Performance measurement is a way to assess progress towards predetermined goals, and produces information on the efficiency with which resources are transformed into goods and services (outputs); the quality of those outputs and outcomes; and the effectiveness of government operations in terms of their specific contributions to program objectives.

Leading organizations, whether public or private, use performance measurement to gain insight into the effectiveness and efficiency of their programs, processes and people, and to make judgements about them. These organizations decide on what indicators they will use to measure their progress towards strategic goals and objectives, they gather and analyse performance data, and then they use these data to improve their organizations, successfully translating strategy into action.

Here are eight general indicators of a good performance measurement system.

Framework: The performance measurement system has a sound conceptual framework.

Leadership: Leadership plays a critical role in designing and deploying the system.

Communication: Internal and external communications are effective.

Accountability: Accountability for results is clearly assigned and well understood.

Provision of Intelligence: Performance measurement systems provide intelligence for decision-makers, not just compilations of data.

Performance Agreements: Compensation, recognition and rewards are linked with performance management.

Learning System: The performance management system helps the organization identify what works and what does not.

Sharing Results: Results and reports on progress toward program commitments are openly shared.

These indicators should help leaders and managers identify and apply the performance measurement practices that are the best for their spheres of responsibility. *The Human Resources Management Framework* can serve as the conceptual framework for departments establishing a solid human resources performance measurement system.

MEASUREMENT TOOLS AND SOURCES OF INFORMATION FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Reports, Audits, Surveys and Data Collections

- on the use of the official languages
- on employment equity
- on program evaluation
- on expenditure analysis
- on overtime
- on the use of management development programs
- on training
- on departmental health and safety
- workplace inspection reports, hazardous occurrence investigation reports
- departmental reports on plans and priorities
- *A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics,* by John Tait
- audits by the Office of the Auditor General or internal audits
- surveys (of clients, employees, managers)
- self-identification data
- number of complaints to the Office of the Commissioner of Official Languages
- number of classification/staff relations grievances

Data from Information Systems

- on the frequency and severity of work-related illnesses or injuries; from reports of leave; on costing, and from case and claims management
- from human resources information management systems (e.g., demographic data, turnover rate)

- from the Grievance Tracking Systems
- from the Position Classification Information System

Interviews

- with departmental occupational safety and health professionals, joint safety and health committees, and people responsible for return-to-work policies
- with key players (e.g. Treasury Board of Canada Secretariat, Office of the Auditor General, other government departments, unions, other organizations, specific communities)
- with employees when they leave (exit interviews)
- with focus groups

Reviews, Studies and Other Information

- reviews of upheld appeals and founded investigations
- reviews of environmental scanning reports; complaints to the Public Service Commission or departments; complaints to parliamentarians or by them; public allegations
- reviews of health and safety
- reviews of numbers and types of client complaints
- reviews of departmental staffing practices
- reviews of the state of union and management consultation
- attestation statements by deputy ministers
- attrition studies
- consultations with employee representatives
- departmental organization charts
- findings of departmental studies of demographics, compared to relevant labour market availability
- reports from the Employment Equity Positive Measures Program
- first-aid treatment registry

- increases in the percentage of injuries or of ill employees who have returned to work
- minutes of consultative committees
- number of senior managers that meet the second language requirements of their positions
- performance evaluations
- level of participation in public service-wide initiatives
- upward feedback
- information from the Employment Equity Career Development Office

Cadre de gestion des ressources humaines

Outil de référence à l'intention des gestionnaires

édition 2001

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 2001

Publié par le

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Direction des ressources humaines,
Division de la planification et de l'analyse stratégiques

N° de catalogue : BT43-100/2001
ISBN : 0-662-65930-9

Cette publication est diffusée sur supports de substitution, et en format Adobe Acrobat
sur le Web à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh.

Elle est également diffusée dans Publiservice, l'intranet de la fonction publique fédérale,
à l'adresse http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH.

TABLE DES MATIÈRES

Préface 1

Cadre de gestion des ressources humaines 3

Vision de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique 3

Quatre principales catégoriesde résultats 4

Leadership 5

- Mission et vision 5
- Gestion axée sur les résultats 5
- Valeurs et éthique 6
- Rapports efficaces 6

Un effectif Productif 7

- Prestation de services 7
- Clarté des responsabilités 7
- Organisation du travail 8
- Stratégies d'embauche 8

Un milieu de travail habilitant 9

- Culture propice 9
- Respect de l'individu 9
- Communications 10
- Bien-être et sécurité 10

Un effectif durable 11

- Planification et analyse des ressources humaines 11
- Apprentissage et perfectionnement 11
- Gestion de la charge de travail 12
- Rémunération 12

Capacité de gestion des ressources humaines 13

- Appui de spécialistes des ressources humaines 13
- Politiques et programmes appropriés 13
- Outils et techniques 13

Huit critères généraux d'un bon système de mesure du rendement 15

Outils de mesure et sources d'information pour la gestion des ressources humaines 17

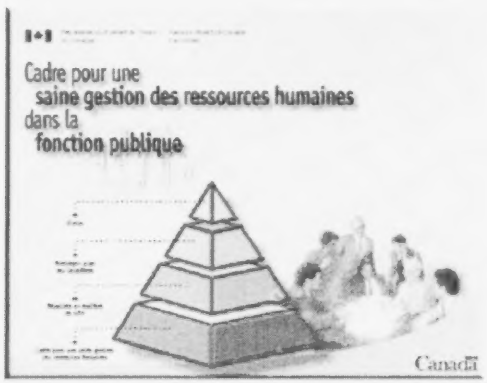
PRÉFACE

Le *Cadre pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique* a été diffusé la première fois en février 1998 comme outil de référence à l'intention des gestionnaires pour leur permettre de mieux gérer les ressources humaines dans leur organisme.

Le *Cadre* décrit certaines pratiques de gestion des ressources humaines qui, selon les dernières recherches, ont une incidence positive sur le rendement des organismes en général, ainsi que certaines pratiques inhérentes à la fonction publique.

Le *Cadre* a en outre servi et pourra aussi servir ailleurs de fondement à l'évaluation des systèmes ministériels de gestion des ressources humaines et à la prise de décisions stratégiques éclairées.

Le présent numéro du *Cadre* est étroitement lié au document Des résultats pour les *Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* ainsi qu'à l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Cette initiative a été élaborée afin de s'assurer que la fonction publique du Canada puisse continuer de servir les Canadiens et les Canadiennes, et relever les défis du XXIe siècle grâce à un effectif diversifié et compétent.



Depuis la dernière édition en juin 1999, il y a eu le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux, l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et trois rapports des sous-comités du Comité des hauts fonctionnaires. Les changements apportés au *Cadre* en font un outil qui demeure axé sur les résultats et qui donne aux ministères une certaine marge de manœuvre pour bien gérer les ressources humaines, tout en cherchant à atteindre leurs objectifs organisationnels.

Nouveautés dans l'édition 2001

L'ancienne section intitulée « Critères de réussite » est devenue « Résultats escomptés ». Pour faire ressortir le caractère essentiel des valeurs décrites dans l'ancienne section intitulée « Un effectif qui repose sur des valeurs », nous avons intégré le contenu de cette section aux quatre principales catégories de résultats, soit **Leadership, Un effectif productif, Un milieu de travail habilitant et Un effectif durable.**

Les programmes et les services en matière de ressources humaines doivent continuer de répondre aux besoins des organismes desservis, en fournissant aux gestionnaires des précisions sur leur fonctionnement et en offrant des conseils stratégiques à la direction. Nous avons ajouté une section intitulée « Capacité de gestion des ressources humaines ». Vous trouverez dans cette section des indicateurs de rendement qui vous permettront de mesurer et d'améliorer votre rendement au chapitre des ressources humaines dans les quatre principales catégories de résultats.

En vue d'aider les ministères à élaborer un système efficace de mesure du rendement, nous avons ajouté une section résumant les « Huit critères généraux d'un bon système de mesure du rendement ».

Finalement, nous avons remplacé la section intitulée « Sources d'information possibles » par une liste des « Outils de mesure et sources d'information pour la gestion des ressources humaines » à la fin du présent document.

L'édition 2001 du *Cadre* est également disponible sur le Web à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH et sur le site Publiservice, l'intranet de la fonction publique fédérale, à l'adresse suivante : http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH.

CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour appliquer de saines pratiques de gestion des ressources humaines, il faut savoir bien gérer les gens pour qu'ils atteignent les résultats attendus par l'organisme. De plus en plus, nous prenons conscience du fait que certaines pratiques de gestion des ressources humaines contribuent au rendement supérieur des organismes. C'est vrai autant pour la fonction publique que pour les autres organisations.

Le *Cadre de gestion des ressources humaines* attire l'attention des gestionnaires sur quatre catégories principales de résultats. Il tient compte des réalités législatives, financières et opérationnelles de la fonction publique. À l'aide des résultats escomptés et des indicateurs de rendement décrits dans le présent cadre, et grâce à une variété d'outils de mesure et de sources d'information, les gestionnaires peuvent déterminer, évaluer et mesurer les progrès réalisés pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines propres à leur organisme. Ce faisant, ils travaillent à la réalisation d'une vision commune de la gestion des ressources humaines partagée à l'échelle de la fonction publique.

VISION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Les Canadiens et les Canadiennes sont bien servis par une fonction publique axée sur les résultats, fondée sur des valeurs, représentative, en apprentissage permanent et parmi les meilleures au monde.

Le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* présente quatre séries fondamentales de valeurs à titre de guide pour la gestion des ministères et organismes fédéraux, à savoir le respect de la démocratie, les valeurs professionnelles, les valeurs déontologiques et les valeurs humaines. Ensemble, nous, qui servons les Canadiens et les Canadiennes, voulons créer un milieu de travail exemplaire caractérisé par l'appui aux employés, la confiance, l'ouverture, la communication, le respect de la diversité et la promotion de l'esprit d'initiative. Le *Cadre de gestion des ressources humaines* est l'outil tout indiqué pour que ces valeurs soient reconnues.

QUATRE PRINCIPALES CATÉGORIES DE RÉSULTATS

Pour assurer la saine gestion des ressources humaines, il faut d'abord se poser les questions suivantes qui correspondent à quatre principales catégories de résultats :

L'effectif est-il bien dirigé?	- Leadership
L'organisme devient-il plus productif?	- Un effectif productif
L'environnement permet-il aux employés de donner toute la mesure de leur talent?	- Un milieu de travail habilitant
Les compétences des employés concordent-elles avec les besoins anticipés?	- Un effectif durable

Leadership

- Mission et vision
- Gestion axée sur les résultats
- Valeurs et éthique
- Rapports efficaces

Un effectif productif

- Prestation des services
- Clarté des responsabilités
- Organisation du travail
- Stratégies d'embauche

Un milieu de travail habilitant

- Culture propice
- Respect de l'individu
- Communications
- Bien-être et sécurité

Un effectif durable

- Planification et analyse des ressources humaines
- Apprentissage et perfectionnement
- Gestion de la charge de travail
- Rémunération

LEADERSHIP

Le leadership désigne la capacité de forger les liens requis, de mobiliser les énergies et les talents du personnel et de gérer en vue d'obtenir des résultats tout en respectant les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement
• **Mission et vision** Les énergies et les talents du personnel sont mobilisés pour réaliser la vision et accomplir la mission.	• Les énoncés de mission et de vision sont bien compris et acceptés de tous. • Les employés connaissent l'itinéraire que suivra l'organisme au cours des prochaines années, comprennent son but, la place qu'ils occupent dans l'organisme et le travail qu'ils y accomplissent, et ce que l'on attend d'eux. • Les énoncés de mission et de vision servent à orienter le processus décisionnel. • Les énoncés de mission et de vision servent à guider le comportement et le rendement.
• **Gestion axée sur les résultats** Les ressources humaines sont positionnées pour atteindre les objectifs opérationnels.	• L'organisme aligne ses ressources sur ses objectifs opérationnels. • Des pouvoirs décisionnels adéquats ont été établis. • Les rapports hiérarchiques sont clairs et les mandats ne se chevauchent pas. • À tous les niveaux, les gens savent qui est responsable et de quoi ils sont responsables. • Des objectifs de qualité et de productivité sont fixés. • Des systèmes pertinents de suivi, de rapport et de mesure ont été instaurés. • L'organisme contribue à l'atteinte des objectifs généraux du gouvernement en matière de gestion des ressources humaines et tire profit de la mise en commun des pratiques exemplaires dans l'ensemble de l'administration fédérale.

• **Valeurs et éthique** Les décisions et les mesures reflètent le respect de la démocratie et des valeurs professionnelles, déontologiques et humaines.	• L'équipe de direction incarne les valeurs de la fonction publique et les intègre dans ses pratiques de gestion et ses décisions qui touchent les gens. • L'organisme est inclusif et valorise la diversité. • L'organisme est exempt de favoritisme politique et bureaucratique. • Les valeurs sont inhérentes aux systèmes et aux procédés de gestion des ressources humaines.
• **Rapports efficaces** La direction travaille en collaboration avec le personnel, les représentants syndicaux et d'autres intervenants du milieu du travail pour faire en sorte que l'organisme offre des services appropriés à la population canadienne.	• Des mécanismes de consultation et de communication sont en place. • La direction adopte une approche coopérative pour trouver des solutions aux préoccupations et aux problèmes soulevés par les syndicats et les employés. • La direction travaille avec les représentants syndicaux pour prévoir les questions de planification et de dotation futures liées à la gestion des ressources humaines. • La confiance existe entre les intervenants et les membres de l'équipe de gestion. • L'organisme consulte d'autres ministères et organisations, collabore avec eux et participe à des projets conjoints visant à accroître la productivité et à améliorer les services. • Les équipes regroupent des personnes ayant des expériences et des connaissances variées à • Des mesures sont prises pour favoriser le travail d'équipe et la collaboration.

UN EFFECTIF PRODUCTIF

Un effectif est productif s'il livre des biens et des services de façon efficiente et s'il cherche constamment à s'améliorer.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement
• **Prestation de services** Les programmes sont conçus et exécutés en vue de répondre aux besoins des citoyens.	• Les employés participent à l'élaboration de normes de service. • Les normes de service sont fixées et la productivité des services est mesurée en fonction de ces objectifs. • Des initiatives sont lancées pour améliorer la qualité du service offert à divers clients et pour accroître la productivité. • Les employés proposent des solutions créatrices aux problèmes et des approches novatrices à la prestation de services à la clientèle. • Les employés reçoivent constamment des commentaires sur leur rendement et s'en servent pour accroître leur productivité. • Des services rapides, complets et de qualité sont offerts dans les deux langues officielles.
• **Clarté des responsabilités** Les rôles, les responsabilités et les attentes en matière de rendement sont clairement définis, compris et acceptés.	• Les emplois sont évalués d'après des descriptions de travail exactes. • Les niveaux de service et les normes de productivité sont connus et acceptés. • Les buts et les objectifs sont atteints. • Le rendement des employés est reconnu et récompensé.

• **Organisation du travail** L'organisation et l'affectation du travail facilitent la prise de décisions en temps opportun ainsi que l'accroissement de la productivité.	• L'organisme évite le double emploi et les conflits en ce qui a trait aux différents types de services offerts à l'échelle de l'organisme. • La mise en place d'équipes permet d'accroître l'efficacité et l'efficience. • Des particuliers ou des groupes de travail de différents secteurs de l'organisme collaborent pour favoriser l'avancement des projets. • Les procédures de travail sont appliquées avec souplesse pour mieux atteindre les objectifs.
• **Stratégies d'embauche** Les stratégies pour attirer des personnes qualifiées assurent l'optimisation des ressources financières et sont simples, opportunes et efficaces.	• Les employés ont les compétences voulues pour répondre aux besoins de l'organisme. • Les gestionnaires reçoivent l'appui nécessaire pour répondre ou donner suite à leurs besoins en ressources humaines. • Les pratiques de dotation sont conformes aux exigences énoncées dans l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation conclue par le ministère et la Commission de la fonction publique du Canada. • Les méthodes d'embauche et de maintien en poste des employés de l'organisme et ses processus relatifs à la gestion des ressources humaines sont justes, équitables et transparents. • Justice : Les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique; les pratiques assurent le traitement juste des employés et des candidats. • Équité : Tous ont le même accès aux occasions d'emploi; les pratiques de dotation ne comportent pas d'obstacles et sont inclusives. • Transparence : Les pratiques et les décisions en matière de gestion des ressources humaines sont communiquées ouvertement aux employés et aux candidats.

UN MILIEU DE TRAVAIL HABILITANT

Un milieu de travail habilitant offre l'appui, les outils, les systèmes et le matériel nécessaires aux employés pour leur permettre de fournir un service axé sur la clientèle tout en donnant la pleine mesure de leur talent.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement
• **Culture propice** L'organisme permet aux employés de donner la pleine mesure de leur talent et favorise l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.	• Les employés ont l'occasion de prendre des risques intelligents et de faire preuve d'initiative. • Les employés ont accès à une gamme de politiques, de programmes et d'avantages sociaux pour les aider à atteindre l'équilibre entre leurs responsabilités personnelles et professionnelles. • Les employés participent à la prise de décisions influant sur la qualité de leur vie au travail.
• **Respect de l'individu** Les droits de chacun sont respectés et la diversité de l'effectif est reconnue.	• Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent le traitement juste, équitable et impartial des employés. • Les employés des régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail peuvent utiliser la langue officielle de leur choix dans l'exercice de leurs fonctions. • Les employés ont accès à des mécanismes de redressement et ils s'en servent conformément aux politiques. • Le comportement des gestionnaires et des employés témoigne de leur sensibilité à la diversité et à l'inclusivité du milieu de travail. • Les gestionnaires prennent les mesures d'aménagement nécessaires pour les personnes handicapées • L'organisme a élaboré et mis en œuvre des stratégies pour corriger la sous-représentation des groupes désignés aux fins de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

	• Les gestionnaires règlent rapidement les conflits et le milieu de travail est exempt de harcèlement et de discrimination..
• **Communications** L'information est recueillie et disséminée pour que tous comprennent bien les objectifs, les priorités et les activités de l'organisme, et le partage d'idées est encouragé.	• Les employés comprennent ce qui est attendu d'eux et de leurs équipes de travail. • Les idées circulent librement dans tous les sens au sein de l'organisme.
• **Bien-être et sécurité** Le milieu de travail est sain et sécuritaire.	• Les conditions matérielles de travail (p. ex., l'éclairage, la température, l'espace et le matériel) sont propices à la productivité et au bien-être des employés. • Des politiques et des programmes font la promotion de la santé physique et mentale et de la santé et de la sécurité au travail. • Les employés ont recours aux programmes de retour au travail après un accident.

UN EFFECTIF DURABLE

Un effectif est durable lorsque les énergies, les compétences et les connaissances de ses membres sont gérées judicieusement et que des plans sont mis en place pour assurer la viabilité de l'organisme.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement
• **Planification et analyse des ressources humaines** Les besoins de l'organisme en matière de ressources humaines constituent un facteur clé de la planification stratégique et opérationnelle.	• Les capacités requises pour atteindre un rendement élevé sont connues. • Des stratégies pertinentes de recrutement et de maintien en poste sont liées aux besoins opérationnels et fondées sur une analyse démographique adéquate.
• **Apprentissage et perfectionnement** Les gestionnaires et les employés possèdent les compétences qui assureront la viabilité de l'organisme.	• Les employés ont des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que des occasions d'emploi et d'avancement. • Dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail, la formation est offerte aux employés dans la langue officielle de leur choix. • Les cadres de direction et les gestionnaires ne cessent d'apprendre pour améliorer leurs habiletés en gestion. • Les programmes de perfectionnement en gestion (Programme de stagiaires en gestion, Programme cours et affectations de perfectionnement, Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs) sont offerts et accessibles. • Les gestionnaires et les employés possèdent des compétences générales clés qu'ils peuvent utiliser maintenant et plus tard au sein de l'organisme.

	• L'organisme s'est doté de mécanismes en vue : - de former les employés pour répondre aux besoins identifiés; - de veiller à ce que l'apprentissage soit lié aux besoins organisationnels ou aux résultats opérationnels; - de reconnaître les initiatives et l'innovation qui découlent de l'apprentissage; - d'appuyer le perfectionnement professionnel.
• **Gestion de la charge de travail** Les ressources suffisent à l'atteinte des résultats escomptés.	• Les exigences, la charge de travail et le calendrier de travail sont réalistes et tiennent compte des capacités des employés. • Les organismes sont dotés de processus pour établir les priorités, évaluer les nouvelles exigences concernant la charge de travail en fonction des priorités existantes et réaffecter les ressources, au besoin. • Les employés et les équipes fixent les priorités en vue de la gestion de la charge de travail. • De saines pratiques de gestion du risque sont appliquées.
• **Rémunération** L'organisme possède un plan de rémunération bien élaboré et bien administré.	• Les employés comprennent la rémunération et les avantages sociaux qui leur sont offerts. • La rémunération au rendement est administrée rigoureusement pour appuyer la productivité. • Les normes de service régissant l'administration de la rémunération et des avantages sociaux sont atteintes.

CAPACITÉ DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les gestionnaires ont accès aux outils, aux conseils et à l'aide offerts par les professionnels des ressources humaines de leur organisme et les utilisent dans la gestion de leurs ressources humaines.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement
• **Appui de spécialistes des ressources humaines** Les gestionnaires ont accès aux services de spécialistes en ressources humaines.	• Les professionnels des ressources humaines comprennent les objectifs et buts opérationnels stratégiques de l'organisme et offrent des conseils et des stratégies appropriés en matière de ressources humaines pour les atteindre. • Les professionnels des ressources humaines connaissent le milieu externe et sont en mesure de fournir des conseils sur les analyses comparatives et les pratiques exemplaires pouvant être utiles à l'organisme.
• **Politiques et programmes appropriés** Les pratiques internes répondent aux besoins de l'organisme.	• Les données sur les analyses comparatives et les pratiques exemplaires servent à élaborer et à adapter les programmes. • Les politiques et les pratiques permettent aux gestionnaires de répondre à différents besoins. • Les professionnels des ressources humaines fixent les priorités internes en fonction des besoins de l'ensemble de l'organisme.
• **Outils et techniques** Les gestionnaires et les employés se servent des techniques et des outils appropriés en matière de ressources humaines.	• Des techniques d'amélioration de la qualité sont appliquées aux processus des ressources humaines. • Les systèmes d'information sur les ressources humaines fournissent aux gestionnaires des données pertinentes au moment opportun.

- Le matériel et les conseils sur les programmes liés aux ressources humaines sont faciles d'accès.
- Les gestionnaires reçoivent une formation sur les systèmes de gestion des ressources humaines et les divers outils, politiques et techniques connexes.
- Les gestionnaires renseignent les employés sur l'utilisation des systèmes de gestion de l'information sur les ressources humaines.

HUIT CRITÈRES GÉNÉRAUX D'UN BON SYSTÈME DE MESURE DU RENDEMENT

Les organismes doivent instaurer un régime d'information qui mesure, évalue et rend compte des principaux aspects de leurs programmes et de leur rendement, qui tient les gestionnaires responsables de l'atteinte des résultats, qui assure une analyse impartiale et qui fait état du rendement, bon ou moins bon.

La mesure du rendement est un processus qui évalue les progrès réalisés en vue d'atteindre des objectifs prédéterminés, ce qui comprend des données sur l'efficience de la transformation des ressources en biens et services (extrants), sur la qualité des extrants et des résultats ainsi que sur l'efficacité des activités gouvernementales en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs de programmes.

Les entreprises de pointe, qu'elles soient publiques ou privées, se servent de la mesure du rendement pour se renseigner sur l'efficacité et l'efficience de leurs programmes, processus et effectifs, et pour formuler des jugements à leur égard. Elles choisissent des indicateurs qui leur permettront de mesurer leurs progrès en vue d'atteindre des buts et des objectifs stratégiques, de recueillir et d'analyser des données sur le rendement, qu'elles utiliseront pour améliorer leur organisme et pour traduire leur stratégie en mesures concrètes.

Les huit indicateurs généraux suivants servent à assurer la qualité d'un bon système de mesure du rendement :

Cadre : Le système de mesure du rendement est doté d'un cadre conceptuel efficace.

Leadership : Le leadership joue un rôle essentiel dans la conception et la mise en place du système.

Communications : Les communications internes et externes sont efficaces.

Obligation de rendre compte : La responsabilisation à l'égard des résultats est clairement attribuée et bien comprise.

Fourniture de renseignements : Les systèmes de mesure du rendement fournissent des renseignements aux décideurs et ne servent pas seulement à compiler des données.

Accords de rendement : La rémunération, la reconnaissance et les récompenses sont liées à la gestion du rendement.

Système d'apprentissage : Le système de gestion du rendement aide l'organisme à cerner les éléments qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas.

Partage des résultats : Les résultats et les rapports sur les progrès réalisés en vue du respect des engagements des programmes sont partagés à grande échelle.

Ces indicateurs se révéleront d'une grande utilité pour les chefs et les gestionnaires lorsqu'ils chercheront à déterminer et à appliquer dans leurs secteurs respectifs les meilleures pratiques possibles de mesure du rendement. Le Cadre de gestion des ressources humaines peut servir de cadre conceptuel permettant aux ministères d'établir un système solide de mesure du rendement des ressources humaines.

OUTILS DE MESURE ET SOURCES D'INFORMATION POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Rapports, vérifications, sondages et collectes de données

- sur l'utilisation des langues officielles
- sur l'équité en emploi
- sur l'évaluation des programmes
- sur l'analyse des dépenses
- sur les heures supplémentaires
- sur le recours aux programmes de perfectionnement des cadres
- sur la formation
- sur la santé et la sécurité dans les ministères
- rapports d'inspection des lieux de travail, rapports d'enquête sur les situations dangereuses
- rapports ministériels sur les plans et les priorités
- *De solides assises - Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, par John Tait*
- vérifications internes et vérifications du Bureau du vérificateur général
- sondages (auprès des clients, des employés, des gestionnaires)
- données provenant de déclarations volontaires
- nombre de plaintes au Commissariat aux langues officielles
- nombre de griefs de classification et de relations de travail

Données provenant de systèmes d'information

- sur la fréquence et la gravité des blessures ou des maladies professionnelles, les rapports sur les congés, l'établissement des coûts et gestion des dossiers et des demandes

- des systèmes d'information sur les ressources humaines (p. ex. données démographiques, taux de roulement)
- des systèmes de dépistage des griefs
- du système d'information sur les postes et la classification

Entrevues

- avec les professionnels de la santé et de la sécurité au travail, les comités mixtes de santé et de sécurité, les gens responsables des politiques de retour au travail
- avec les principaux intervenants (p. ex. le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le Bureau du vérificateur général, d'autres ministères, des syndicats, d'autres organismes et des collectivités précises)
- avec les employés qui quittent le ministère (entrevues de départ)
- avec des groupes témoins

Examens, études et autres informations

- examens des appels accueillis et des enquêtes fondées
- examens des rapports d'analyse de l'environnement : plaintes auprès de la Commission de la fonction publique du Canada ou des ministères, plaintes auprès des parlementaires ou émanant de ces derniers, allégations publiques
- examens de la santé et de la sécurité
- examens du nombre et du genre de plaintes des clients
- examens des pratiques de dotation des ministères
- examens de l'état des consultations syndicales et patronales
- attestation par les sous-ministres
- études sur l'attrition
- consultation des représentants des employés
- organigrammes des ministères
- résultats des études ministérielles des caractéristiques démographiques par rapport à la disponibilité sur le marché du travail

- rapports du Programme de mesures positives d'équité en emploi
- registre des premiers soins
- hausse du pourcentage d'employés blessés ou malades qui sont revenus au travail
- procès-verbaux des comités consultatifs
- nombre de hauts fonctionnaires satisfaisant aux exigences linguistiques de leur poste en matière de langue seconde
- évaluations du rendement
- niveau de participation aux initiatives à l'échelle de la fonction publique
- commentaires des employés
- information provenant du Bureau des services du développement de carrière – Équité en emploi